

Walter Friederichs
Gerhard Schwarz

Innovations- dynamik aktivieren

Integration von Vielfalt –
Schlüssel zum Unternehmenserfolg

MOREMEDIA



 Springer

The Springer logo, featuring a stylized chess knight (horse) on a pedestal, followed by the word "Springer" in a serif font.

Innovationsdynamik aktivieren



Springer Nature More Media App

Videos und mehr mit einem „Klick“
kostenlos aufs Smartphone und Tablet

- Dieses Buch enthält zusätzliches Onlinematerial, auf welches Sie mit der Springer Nature More Media App zugreifen können.*
- Achten Sie dafür im Buch auf Abbildungen, die mit dem Play Button  markiert sind.
- Springer Nature More Media App aus einem der App Stores (Apple oder Google) laden und öffnen.
- Mit dem Smartphone die Abbildungen mit dem Play Button  scannen und los gehts.

ADVANCING
DISCOVERY

Kostenlos
downloaden

*Bei den über die App angebotenen Zusatzmaterialien handelt es sich um digitales Anschauungsmaterial und sonstige Informationen, die die Inhalte dieses Buches ergänzen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches waren sämtliche Zusatzmaterialien über die App abrufbar. Da die Zusatzmaterialien jedoch nicht ausschließlich über verlagseigene Server bereitgestellt werden, sondern zum Teil auch Verweise auf von Dritten bereitgestellte Inhalte aufgenommen wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Zusatzmaterialien zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form abrufbar sind.

Walter Friederichs • Gerhard Schwarz

Innovationsdynamik aktivieren

Integration von Vielfalt – Schlüssel
zum Unternehmenserfolg

 Springer

Walter Friederichs
Exinpa
Frankfurt am Main, Deutschland

Gerhard Schwarz
philosophie
univ.wien
Wien, Österreich

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-658-29936-1

ISBN 978-3-658-29937-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29937-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Viele von uns haben schon die Erfahrung gemacht, dass bei wichtigen Themen Argumente nichts nützen. Schlimmer noch, je wichtiger das Thema ist, desto weniger nützen rationale Argumente. Das hängt damit zusammen, dass wir bei emotionaler Aufladung nicht rational agieren.

Was kann man in diesen Situationen tun? In diesem Buch wird eine Methode vorgestellt, wie wir auch emotionale und soziale Probleme im Konsens lösen können. Das ist eine besondere Herausforderung bei heterogenen Teams, um das Innovationspotenzial von Vielfalt zu heben.

Am Beispiel der Integration neuer Mitarbeiter stellen wir dar, was dabei zu berücksichtigen ist und wie das gelingt. Dafür geben wir viele Praxisbeispiele.

Einige gekennzeichnete Karikaturen sind dem Buch „Denkstoffe“ von Pesendorfer & Schwarz entnommen. Wir danken für die Überlassung dieser Illustrationen, die von Alex Blanke stammen.

Außerdem danken wir Evelin Voigt-Eggert und Paula Stegmüller für deren redaktionelle Bearbeitung.

Wir haben uns um eine genderneutrale Wortwahl bemüht. Im Sinne einer guten Lesbarkeit war das nicht immer möglich – wir bitten das zu entschuldigen. Grundsätzlich sind alle Leserinnen und Leser gleichermaßen angesprochen. Wir sind überzeugt, dass Vielfalt in all ihren Formen die größte menschliche Ressource ist. Wer sie zu nutzen weiß, ist immer auf der Gewinnerseite.

Wir wünschen Ihnen viel Lesevergnügen und viele Aha-Momente.

Frankfurt, Deutschland
Wien, Österreich
2020

Walter Friederichs
Gerhard Schwarz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ein Exkurs zu den Wurzeln unseres Verhaltens	5
2.1	Was uns prägt	5
2.2	Wie wir uns in Gruppen verhalten	15
3	Ein Plädoyer für die Heterogenität von Teams	25
3.1	Wie wir Hürden nehmen	26
3.2	Was uns stark macht	52
4	Die Entwicklung hoch reflexiver Gruppen	65
4.1	Wie wir gewinnen	66
4.2	Wer lernen muss	71
5	Schlussbemerkung	77
	Literatur	79

Über die Autoren



Dr. Walter Friederichs Vor Gründung der Firma exinpa im Jahr 2019 war Walter Friederichs 23 Jahre als Personalberater und Partner bei Russell Reynolds Associates tätig. Er leitete dort die Global Automotive/Mobility Practice und begleitete über 200 oberste und obere Führungskräfte beim Kulturwechsel. Während seiner Zeit als Geschäftsführer bei Hilti verantwortete er die Integration von drei akquirierten Unternehmen (PMI) und deren Zusammenführung zu einem neuen Geschäftsbereich. Seine Karriere startete er als Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group in Düsseldorf, bevor er als Manager für Technologietransfer (M&A) in die BMW Zentrale in München wechselte.

Als Kernmitglied der branchenübergreifenden Digital Transformation Practice von Russell Reynolds Associates verfasste Dr. Friederichs zahlreiche Artikel zur Notwendigkeit der Transformation in Organisationen und über Herausforderungen, denen sich Führungskräfte in diesem Kontext stellen müssen.

Dr. Walter Friederichs besitzt Abschlüsse für Administration Economique et Sociale von der Université d'Aix-en-Provence in Frankreich und als Dipl. Kaufmann an der Universität zu Köln. Als Fulbright

Scholar erhielt er seinen MBA von der Pennsylvania State University. Seine Promotion über den Einfluss von Gefühlen auf Entscheidungsverhalten folgte an der Universität zu Köln.

Er spricht neben Deutsch fließend Englisch und Französisch.

Weiteres siehe: www.exinpa.com



Dr. Gerhard Schwarz ist Universitätsdozent für Philosophie (Universität Wien) und Gruppendynamik (Universität Klagenfurt) und arbeitet seit mehr als 30 Jahren auf den Gebieten Organisationsentwicklung, Gruppendynamik und Konfliktmanagement.

Nach dem Studium der Naturwissenschaften, der Theologie und Philosophie promovierte Gerhard Schwarz mit einer Arbeit über Humor und Liebe. Nach zehn Jahren Assistententätigkeit erfolgte 1969 die Habilitation für das Fach Philosophie an der Universität Wien und 1979 für das Fach Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt.

Seit 1970 ist der mehrfache Bestsellerautor freiberuflich auch als Berater, Konfliktmanager, Trainer und Forscher tätig. Gerhard Schwarz moderierte zudem Fernsehsendungen im ORF und ist im praktischen Konfliktmanagement für seine humorvollen Interventionen bekannt. Er ist Berater namhafter Unternehmen, vor allem in Deutschland und Österreich und gefragter Referent auf Kongressen. Von seinen vielen Veröffentlichungen fand besonders sein Buch über Hierarchie „Die ‚Heilige Ordnung‘ der Männer“ große Beachtung. Sein Standardwerk „Konfliktmanagement“ ist in der 9. Auflage erschienen, das jüngste Buch erklärt archaische Verhaltensmuster in „Shitstorms, Lügen, Sex“.

Weiteres siehe: www.gerhardsschwarz.eu